علی کیانی فر (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری مدیریت مالی-مهندسی مالی، سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت، تهران، ایران

شماره تماس: ۰۹۱۲۶۲۲۵۵٤٦

Email: ali_kianifar@alumni.iust.ac.ir

حامد بهجتی فرد

کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار-بازاریابی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

Email: h.behjatifard@gmail.com

علیرضا علی احمدی

استاد، گروه مدیریت و مهندسی کسب و کار، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

Email: aliahmadia@iust.ac.ir

الناز سبزه ئی

دانشجوی دکتری مدیریت مالی-مهندسی مالی، دانشگاه آزاد تهران جنوب، تهران، ایران

Email: elnaz_sabzei@yahoo.com

برنامه ریزی استراتژیک در جهاد دانشگاهی علم و صنعت ایران

(مرکز مهندسی مبدل ها و منابع تغذیه)

چکیده

این مقاله به بررسی روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت ایران می‌پردازد و اهمیت استفاده از ابزارهای تحلیلی مناسب برای انتخاب استراتژی‌های موثر و کارآمد را بررسی می‌کند. در این تحقیق عوامل اثرگذار بر آمادگی سازمان جهت پیاده سازی برنامه ریزی استراتژیک شناسایی و سپس این عوامل با استفاده از نظر ۱۰ نفر از خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. برای این کار پرسشنامه ای بر اساس مقیاس لیکرت تهیه شد.میانگین امتیازات به دست آمده حاکی از آن است که سازمان ما آماده شروع فرایند برنامه ریزی استراتژیک می باشد. در این راستا، ابتدا ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) به عنوان یکی از ابزارهای تحلیلی مهم مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از تحلیل SWOT ودیگر روش‌های تحلیلی، ماتریس QSPM به سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت ایران کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب و کارآمد را بر اساس اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی انتخاب کنند. این انتخاب‌ها معمولاً بر اساس اهمیت و وزن‌دهی مناسب به هر عامل استراتژیک صورت می‌گیرد و به سازمان کمک می‌کند تا منابع خود را بهینه‌تر مدیریت کند و به راهبردهایی تمرکز کند که بیشترین تأثیر را در بهبود عملکرد و رشد سازمان دارند. این مقاله از دیدگاه نظری و کاربردی مطالعه می‌شود و مطالعات موردی از استفاده از ماتریس QSPM در سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت ایران نیز ارائه می‌شود.این مطالعات نشان می‌دهند که استفاده از QSPM می‌تواند به سازمان‌ها در انتخاب و اجرای استراتژی‌های موثر و کارآمد کمک کند و عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد.

کلید واژه ها: برنامه ریزی استراتژیک، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)،SWOT ، QSPM

۱.مقدمه

در دنیای امروزه، محیط کسب و کار با تغییرات پیوسته و پویا روبرو است و سازمان‌ها باید به سرعت واکنش نشان دهند و استراتژی‌های مناسب برای بقا و رشد خود را تعیین کنند. در این راستا، برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار حیاتی برای موفقیت سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های محیطی بیشترین اهمیت را دارد. هدف اصلی این مقاله بررسی روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها و اهمیت استفاده از ابزارهای تحلیلی مناسب برای انتخاب استراتژی‌های موثر و کارآمد است. برای این منظور، ما به بررسی واکنش سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های محیطی، شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد سازمان، و ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد و رشد سازمانی می‌پردازیم.

در این مقاله، ابتدا به معرفی مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، اهمیت آن و انواع روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته و سپس به تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی سازمان با استفاده از ماتریس‌های SWOT، EFE و IFE می‌پردازیم. سپس، روش‌های انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس QSPM را مورد بررسی قرار می‌دهیم و نهایتاً به ارائه نتیجه‌گیری و پیشنهادات برای سازمان جهاد دانشگاهی علم و صنعت ایران جهت بهبود عملکرد و رشد آن‌ها می‌پردازیم.

۱,۱. مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک اصطلاحی است که جهت تشریح فرایند تصمیم گیری و اجرا مورد استفاده قرار می گیرد. مدیریت استراتژیک عبارت است از جریان تصمیم ها و فعالیت هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی موثر برای نیل به اهداف می شود.به همین طریق فرایند مدیریت استراتژیک روشی است که در آن استراتژیست هابه تعیین اهداف و تصمیم گیری استراتژیک می پردازند.(امیرکبیری،۱۳۷۷)

در این فراگرد سه عنصر اساسی مطرح می شود که عبارتند از:

- برنامه ریزی استراتژیک و توسعه استراتژی
- پیاده سازی/بکارگیری/اجرای استراتژی
- نظارت،ارزیابی و کنترل استراتژی

در راستای این فراگرد مدیریت استراتژیک باید، چهار عامل کلیدی را که متفقاً موجب تحقق برنامه می شوند، در نظر داشته باشد. این عوامل عبارتند از:(اشرف افخمی،۱۳۷٤)

- محیط اجرای برنامه
- استراتژی و برنامه

- ساختار سازمانی
- فرایند ارتباطات درون سازمانی

۲,۱. فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک

یک برنامه استراتژیک، بستر یا چارچوبی است که برای علمی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردد، تهیه می شود. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی برنامه ریزی استراتژیک سازمان را طراحی می کنند.مهمترین ویژگی این فرایند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است. (علی احمدی،۱۳۹۷)

مراحل و عناصر برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:

۱,۲,۱. ترسیم ارکان جهت ساز

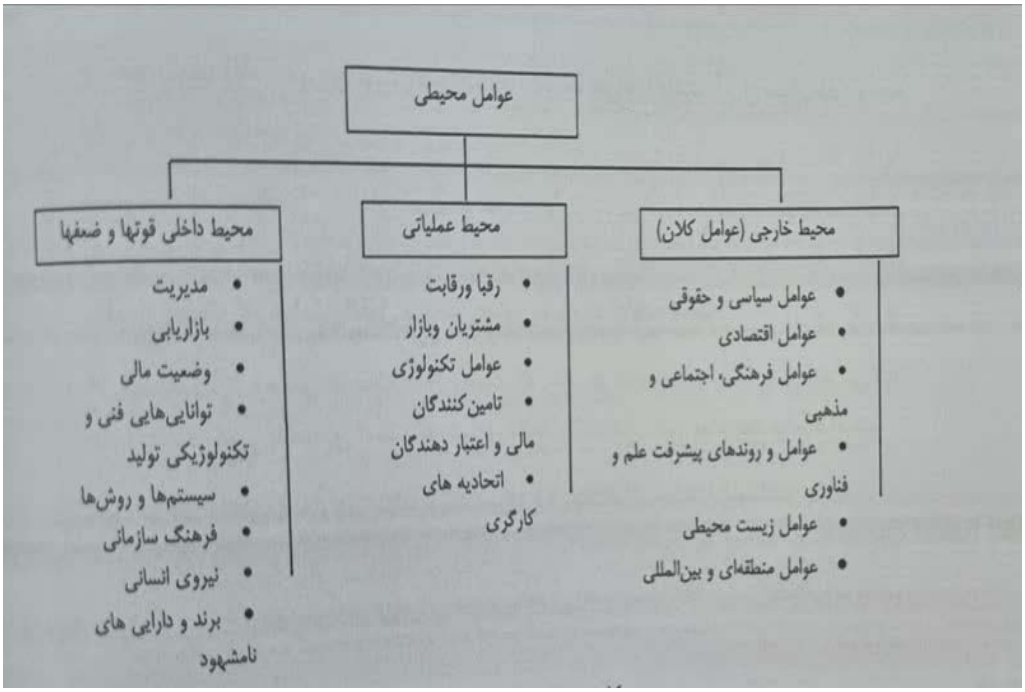
ارزش های سازمانی زیر بنا های فرهنگ سازمانی می باشند.یعنی چیزی که شرط بقا و رشد سازمان است و به عبارت دیگر اصول و راهنمای سازمان بوده و به عنوان رهنمود هایی جهت تصمیم گیری ها و رفتار سازمان مورد توجه قرار می گیرند.(حمید رضا فرتوک زاده،۱۳۸۱)

ارزش ها همان باید ها و نباید های سازمان هستند که آرمان ها (چشم انداز آرمانی) و ماموریت سازمان بر مبنای آن ها تدوین می شوند و نیز چشم انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می گیرد.

۲,۲,۱. شناخت و تحلیل محیط داخلی و خارجی

مجموعه فعالیت های شرکت در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می شود.شناخت صحیح عوامل تاثیر گذار محیط، گروه برنامه ریزی را در یافتن راهبرد هایی که شرکت را متحول سازد کمک خواهد کرد.

شناسایی و تجزیه و تحلیل هر یک از عوامل داخلی و خارجی شرکت منجر به تهیه فهرست نقاط قوت و ضعف(ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی شرکت) و فرصت ها و تهدید ها(ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی شرکت) خواهد شد. در شکل(۱) نمودار عوامل داخلی و خارجی تاثیر گزار یک سازمان نمایش داده شده است.



شکل(۱) نمودار عوامل داخلی و خارجی تاثیرگزار

۳,۲,۱. شناخت استراتژی اصلی، تحلیل ماهیت آن و انتخاب گزینه های استراتژیک

یکی از کارهای مهم در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، تدوین و تبیین استراتژی هایی است که، شرکتها و سازمان ها با توجه به عوامل مهم داخلی و عمده محیطی و رسالت هایی که برای خود متصور هستند آن به اهداف تعیین شده می رساند. این مرحله مهمترین گام برنامه ریزی استراتژیک است، از تمامی مطالعات و هدف گذاری های قبلی استفاده کرده و بهترین راهبرد را ارائه می کند.

۴,۲,۱. سطوح برنامه ریزی

معمولا برنامه ریزی بخشی برای عرصه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، زیست محیطی، علم و فناوری، امنیتی و زیرساخت های فیزیکی طراحی می شوند. برنامه ریزی عملکردی معمولا برای تحقق وظایفی چون بازاریابی، تحقیق و توسعه، منابع انسانی، تدارکات، مالی، پشتیبانی و .... ذیل برنامه ریزی کسب و کار در سطح بنگاه یا سازمان در افق های کوتاه مدت تا بلند مدت صورت می گیرد

۵,۲,۱. پیاده سازی /بکارگیری /اجرای استراتژی و نظام اجرایی

بر این اساس زمینه عملیاتی نمودن هر یک از استراتژی ها به نحوی فراهم می گردد که بتوان منجر به محقق سازی اهداف و ماموریت های کلان سازمان گردد.

۶,۲,۱. کنترل و ارزیابی استراتژی

کنترل فرایندی است که به منظورتعیین حدود دستیابی به هدفهای استراتژیک است. کنترل عملیاتی، فرایند کسب اطمینان از این است که عملکرد سازمان منطبق با برنامه های تعریف شده باشد. کنترل استراتژیک، ارزیابی مفروضات برنامه در طول مدت اجرای برنامه است. در این حرکت بصورت مستمر نسبت به تجدید نظر و بازبینی عوامل تاثیر گذار و تاثیر پذیر اقدام شده و پس از ارزیابی کارایی و اثر بخشی خروجی و نتایج برنامه نسبت به اصلاح و بازخورد و تعدیل برنامه اقدام می شود.(محبعلی،۱۳۷۳)

۲. پیشینه پژوهش

مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار گسترده و متنوع هستند. این پژوهش‌ها از رویکردها، مدل‌ها، ابزارها و روش‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کنند و به بررسی ابعاد مختلف این حوزه از جمله فرآیندها، اثربخشی استراتژی‌ها و عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند. در زیر به برخی از موضوعات و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اشاره می‌کنم:

۱,۲. مطالعات موردی خارجی:

استراتژی توسعه فناوری در شرکت‌های فناوری اطلاعات در سیلیکون ولی"، نوشته توسط مایکل پورتر و مارک راچوالد.

برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه بازار در صنعت خودروسازی: مطالعه موردی شرکت تسلا"، نوشته توسط الکساندر ساندرز و دیگران.

استراتژی‌های توسعه بین‌المللی شرکت‌های چینی: مطالعه موردی شرکت هواوی"، نوشته توسط جان وانگ و سایرین.

۲,۲. مطالعات موردی داخلی:

میر غفوری ، ۱۳۸٦ در تحقیق صورت گرفته با موضوع تدوین نقشه استراتژی موسسات آموزشی غیر انتفاعی با رویکردکارت امتیازی متوازن(BSC) با استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک SWOT و همچنین ماموریت و چشم انداز موسسه وضعیت موجود مورد بررسی قرار گرفت و استراتژی هایی جهت رسیدن به ماموریت و چشم انداز موسسه تدوین شد و نیز استراتژی ها در مناظر کارت امتیازی متوازن در نقشه استراتژی جانمایی گردید. با توجه به اینکه استراتژی ها در نقشه استراتژی در چهار وجه مشتری ، مالی ، فرایندهای کلیدی و قابلیت سازها در زنجیره ای از روابط علی به یکدیگر پیوسته می باشند، پیشرفت و جهت دهی دارایی های

نامشهود به بهبود عملکرد فرایند منجر می شود که این خود موجب موفقیت در جذب و حفظ دانشجویان و اساتید نخبه در موسسه می گردد.

انصاری در سال۱۳۸۸ در مقاله ای با عنوان تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی(SWOT Analysis) دانشکده ی مدیریت در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، به این نتیجه رسیده است که نقاط قوت بهتر از نقاط ضعف و فرصتها بهتر از تهدیدها بوده و از امتیاز بیشتری برای دانشکده برخوردارند. در واقع دانشکده می تواند با استفاده از قوتها به بهره برداری از فرصتها و کاهش ضعف و تهدیدات بپردازد.

حسنعلی محمودی، در سال ۱۴۰۲ در مقاله به آنالیز پیاده سازی SWOT جهت بررسی ارتباط بین استراتژی های مدیریت منابع انسانی و سازمان های پروژه محور در استان تهران پرداخت.

این پژوهش در ۷ سازمان پروژه محور در سطح استان تهران انجام شده است و در آن ابتدا با کمک تکنیک های تدوین استراتژی، مهم ترین عوامل اثرگذار داخلی و خارجی در سازمان های پروژه محور شناسایی شد و با استفاده از ماتریس نقاط قوت و ضعف ، فرصت ها و تهدیدها(SWOT) ، که توسط آن استراتژی های اولیه برای سازمان ها تدوین می شود، استفاده گردید. حاصل این پژوهش ، تدوین و شناسایی اولویت استراتژی های منابع انسانی در سازمان های مورد مطالعه با استفاده از تکنیک SWOT می باشد؛ چرا که با بکارگیری این تکنیک

می توان به تدوین استراتژی های کارا و موثر بر عملکرد منابع انسانی سازمان اقدام نمود.

پوژان پاسدار و دکتر امیر گروسی در مقاله تدوین استراتژی های منابع انسانی با ماتریس SWOT – در کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱

بر این اساس آنچه که پژوهش حاضر به دنبال آن است، نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، کارکردهای آن در تمامی حوزههای شرکت پاالیش و پخش فراوردههای نفتی است. در همین راستا در ابتدا با توجه به مطالعات کتابخانهای به تدوین فصل اول و ادبیات موضوعی آن پرداخته و در ادامه با توجه به روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری داده ها توصیفی-پیمایشی به بررسی سوالات پژوهش با جامعه آماری مدیران شرکت مذکور پرداخته شد؛ بدین صورت که با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی موقعیت شرکت در محیط مشخص گردید و با توجه به اینکه جایگاه شرکت در بعد استراتژیهای محافظه کارانه بوده به همین منظور استراتژیهای آموزش، جذب و تامین، توسعه، پاداش، و روابطه کارکنان و ارزیابی عملکرد تدوین گردید.

سلمانی و پالشی (۱۳۹۲)، به تدوین برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از مدل دیوید در شرکت صنعت چوب شمال پرداختند. در این با استفاده از فنون برنامه ریزی استراتژیک اعم از عوامل داخلی (نقاط ضعف و

قوت) و عوامل خارجی (تهدید ها و فرصت ها) اهداف بلند مدت شرکت مذکور را مورد رصد و تحلیلی و ارزیابی قرار داده و برای دستیابی به این اهداف، استراتژیهای مناسب پیشنهاد دهند در پژوهش که روش تحقیق آن توصیفی از نوع مطالعه موردی است ابتدا در دو حوزه و بهره گیری از مدل استراتژیک دیوید به جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطالعات و بیانیه ماموریت شرکت صنعت چوب شمال تدوین پرداخته شده است سپس با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE، در مرحله ورودی، ماتریس ارزیای عوامل داخلی IE ، استخراج شده است در مرحله تصمیم گیری با استفاده IE و ماتریس SWOT به اطلاعات به دست آمده از جامعه آماری ماتریس، گزینه های مختلف استراتژی شناسایی و با استفاده از ماتریس برنامهریزی استراتژی کمی QSPM اولویتبندی شده اند.

علی خرمیان در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با موضوع اولویت بندی استراتژی های ماتریس SWOT با الگوریتم های یاد گیرنده ابتکاری به اولویت بندی استراتژی هایی پرداخته که شرکت های غذایی اهمیت بالایی در زنجیره ارزش این صنعت دارند و می توانند مجری آن باشند . رویکرد انتخاب بهینه از سبد ماتریس SWOT با بکار گیری رویکرد هوش مصنوعی برای انعطاف پذیری در نتایج به صورت جواب های بهینه – چند گانه مد نظر این پژوهش است . در این پژوهش از الگوریتم ژنتیک برای این بهینه سازی استفاده شده است . نتایج نشان داد که با استفاده از مدل های ریاضی فرا ابتکاری میتوان گزینه های زیادی را در قالب استراتژی با در نظر گرفتن هزینه و محدودیت ها و با در نظر گرفتن ماتریس SWOT تصمیم گیری هوشمندانه ای داشت .

این مطالعات موردی با تأکید بر موارد و چالش‌های خاص سازمان‌ها، به بررسی رویکردها، روش‌ها و نتایج استراتژی‌هایی که اجرا شده‌اند می‌پردازند. این تجربیات و مطالعات می‌توانند به عنوان الگو و راهنمایی برای سازمان‌های دیگر در برنامه‌ریزی استراتژیک خود مورد استفاده قرار گیرند.

۳. روش شناسی

۱،۳. روش پژوهش

تحقیق حاضر در حوزه علوم انسانی قرار می‌گیرد و هدف برنامه ریزی استراتژیک در مرکز مبدل ها و منابع تغذیه جهاد دانشگاهی علم و صنعت ایران می‌باشد. از لحاظ نوع هدف، جزء پژوهش های کاربردی و از نظر روش‌های جمع آوری اطلاعات، پیمایشی، شامل مطالعات اسنادی و میدانی است. در این تحقیق نمونه‌گیری به صورت قضاوتی است زیرا بصورت انتخابی بهترین خبره‌ها برای پاسخ دادن به پرسشنامه‌های مربوط انتخاب میشوند. برای تبدیل استراتژی های اولویت دار به برنامه ها، ابتدا جهت گیری حرکت از وضع موجود به مطلوب را در قالب اهداف کیفی مشخص نموده و آنگاه هر یک از اهداف کیفی را به یک یا چند شاخص کمی تبدیل می – نماییم، آنگاه اقدامات لازم برای تحقق هر یک از اهداف کمی را به کمک توان کارشناسی و استفاده از روش نظیر

ماتریس SWOT تعیین و سر انجام پس از اولویت بندی با توجه به محدودیت منابع در دسترس ، بودجه بندی فعالیت های اولویت دار را انجام می دهیم.

۲,۳. طرح پژوهش

برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که طی آن سازمان استراتژی های لازم جهت سازگاری با مقتضیات محیطی را تبیین می کند. این استراتژی ها مسیر حرکت سازمان را نشان می دهند و در نتیجه سازمان قبل از تبیین آنها بایستی درک و شناخت درستی از وضعیت داخلی و موقعیت یا جایگاه راهبُردی خود در محیط کسب و کار داشته باشد. این فعالیت که قبل از برنامه ریزی استراتژیک انجام می گیرد تحت عنوان ارزیابی آمادگی راهبُردی یا پیش برنامه ریزی استراتژیکی خوانده می شود. در همین ارتباط، هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه چارچوبی جهت ارزیابی میزان آمادگی سازمان ها برای پیاده سازی موفق برنامه ریزی استراتژیک بوده است.

در این تحقیق پس از بررسی ادبیات تحقیق و مطالعات انجام گرفته عوامل اثرگذار بر آمادگی سازمان جهت پیاده سازی موفق برنامه ریزی استراتژیک شناسایی گردید و سپس این عوامل با استفاده از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. ابزار اندازه گیری این تحقیق، پرسشنامه ای است که بر اساس مقیاس لیکرت تهیه شده است در این پرسشنامه سعی شده با توجه به موضوع تحقیق ، تعدادی سوال طرح و در اختیار مدیران ارشد سازمان قرار گرفته تا براساس سوال ها و پاسخ های چندگانه، میزان آمادگی سازمان جهت برنامه ریزی استراتژیک طبق جدول شماره(۱) مشخص شود . پرسشنامه به صورت ۵ گزینه ای طراحی شده است وگزینه ها شامل " خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد " می باشد. سپس هر یک از سوال ها از نظر عددی از ۱ تا ۵ ارزش گذاری شده و حاصل جمع عددی این ارزش ها نمره را در این مقیاس نشان می دهد. به این صورت که هرچه امتیازات به عدد ۵ نزدیک تر باشد میزان آمادگی سازمان جهت شروع فرایند برنامه ریزی استراتژیک بیشتر و هر چه به یک نزدیک تر باشد نشان دهنده عدم آمادگی سازمان جهت شروع فرایند برنامه ریزی استراتژیک می باشد .

جدول شماره(۱): پرسشنامه آمادگی سازمان جهت برنامه ریزی استراتژیک مرکز مهندسی مبدل ها و منابع تغذیه جهاد دانشگاهی علم و صنعت ایران

شماره	سوال	امتیاز
۱	مدیر ارشد سازمان شما از چه میزان مهارتی در مدیریت استراتژیک برخوردادر است	۳
۲	مدیران سازمان شما به چه میزان دارای افق بلند مدت هستند	۲,۵
۳	سطح نوآوری مدیران سازمان را چگونه ارزیابی می کنید	۳,۲۵
٤	با وجود موفقیت های گذشته ، مدیران سازمان همچنان بر لزوم برنامه ریزی و استراتژی باور	۲,۵

	دارند	
٥	میزان دانش سازمان از رقبا در چه سطحی است	٣,٢٥
٦	به چه میزان فرهنگ سازمانی شما از برنامه ریزی استراتژیک استقبال می کند	٢,٧٥
٧	آیا سازمان از منابع مالی و زمانی کافی برای برنامه ریزی استراتژیک برخوردار است	١,٥
٨	تاثیر گذاری گروه های موافق برنامه ریزی استراتژیک در برابر گروه های مخالف درسازمان را چگونه ارزیابی می کنید	٢,٥
٩	پیچیدگی محیط سازمان را چگونه ارزیابی می کنید	٣,٢٥
١٠	با وجود پیش فرض ها و ذهنیت های گذشته این صنعت ، برنامه ریزی استراتژیک را برای سازمان ضروری می دانید	٤,٧٥
	میانگین امتیازات	٢,٩٣

نتایج تحقیق و میانگین امتیازات حاکی از آن است که سازمان ما از نظر مدیران و کارشنان ارشد به طور نسبی آماده شروع فرایند برنامه ریزی استراتژیک می باشد.

۴. یافته های پژوهش

۱,۴. تجزیه وتحلیل محیط داخلی سازمان

ماتریس IEF عمدتا برای شناسایی ضعف یا قوت کلی سازمان به کار می رود و از نتایج حاصل از این ماتریس همانند ماتریس EFE در ماتریس SWOT و IE هم استفاده می شود. این ماتریس نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان را ارزیابی کرده و به صورت یک ارزش عددی بیان می کند. برای شناخت محیط داخلی می توان از زنجیره ارزش پورتر، چک لیست های بررسی بازاریابی، مالی، مدیریت تحلیل سیستم های سازمانی و تحلیل براساس مدل های تعالی سازمانی استفاده نمود .

جدول شماره (۲): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	عوامل اصلی	ضریب وزنی	رتبه	نمره نهایی
	نقاط قوت :			
۱	مدیران ارشد سازمان از توانایی خوبی برخوردارند	۱٤	٤	٥٦
۲	خدمات سریع و ارزان نسبت به رقبای خارجی یک ویژگی ممتاز سازمان است	۱۳	٤	٥۲
۳	اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت	٦	۳	۱۸
٤	بخش تحقیق و توسعه قوی و کارآمد	۱۰	٤	٤۰
٥	اجرای سیستم حسابداری صنعتی و قابل قبول بودن نسبت های مالی	۸	۲	۱٦
	نقاط ضعف :			
٦	بهره وری پایین وعدم اجرای سیستم موثر تولید وعملیات	۱۰	۲	۲۰
۷	محدودیت فضای تولید و انبار مواداولیه	۱٤	۲	۲۸
۸	عدم تجزیه وتحلیل کیفی وکمی رقبا	۹	۲	۱۸
۹	نبودن استراتژی مدون در سازمان	٦	۳	۱۸
۱۰	عدم اجرای سیستم موثر پرداخت پاداش	۱۰	۱	۱۰
	جمع	۱۰۰		۲/۷٦

با توجه به امتیاز نهایی به دست آمده از جدول ۲ (عدد ۲/۷٦ بزرگتر از ۲/٥ می باشد) اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/٥ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی من حیث المجموع دچار ضعف میباشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/٥ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی من حیث المجموع دارای قوت می باشد. عدد ۲/۷٦ بدست آمده از ماتریس IFE بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف شرکت می باشد.

۲,۴. بررسی عوامل خارجی سازمان

جدول شماره (۳): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ردیف	عوامل اصلی	ضریب وزنی	رتبه	نمره نهایی
	فرصت ها :			
۱	تحریم های بین المللی	۱۰	٤	٤۰

۲	نرخ پایین بهره بانکی برای صنعت	۷	۲	۱٤
۳	افزایش تقاضای داخلی بعلت سرمایه گذاری های هنگفت در بخش انرژی	٥	٤	۲۰
٤	جمعیت جوان کشور ، نیروی فراوان متخصص و تحصیل کرده	۹	۱	۹
٥	شرکت های دولتی موظف به تهیه محصولات مورد نیاز خود از بازار های داخلی هستند	۸	۳	۲٤
٦	رکود جهانی و پایین آمدن قیمت ها و امکان خرید مواد اولیه خارجی از طریق یوزانس	۱۰	۲	۲۰
۷	ارتباط نزدیک با دانشگاه به عنوان تامین کننده نیروهای متخصص	۸	٤	۳۲
	تهدیدها :			
۸	تحریم های بین المللی	۱۰	۳	۳۰
۹	محدودیت توسعه فضای تولید و عدم قرارگرفتن کارگاه تولیدی در شهرک صنعتی	۷	۲	۱٤
۱۰	تورم و بی ثباتی در قیمت ها و نرخ ارز	٦	۲	۱۲
۱۱	رشد اقتصادی	٦	۲	۱۲
۱۲	جذب نیروهای متخصص داخل شرکت توسط شرکتهای دیگر	٤	۳	۱۲
۱۳	رابطه مستقیم تنش های سیاسی و بین المللی در منطقه حساس خاورمیانه و خلیج فارس با میزان ریسک سرمایه گذاری در بخش نفت و گاز توسط سرمایه گذاران خارجی	۷	۳	۲۱
۱٤	تامین کنندگان داخلی مانند تابلوسازان بسیار بی نظم هستند	٤	۱	٤
	جمع	۱۰۰		۲/٦٤

جمع امتیاز وزنی که حداقل ۱ و حداکثر ٤ میباشد و امتیاز متوسط برای سازمانها، ۲/٥ می باشد. امتیاز ٤ نشان می دهد که سازمان در میان نهادهای مشابه دارای موقعیتی برجسته است. به عبارت دیگر نشان دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصت ها و به حداقل رساندن اثر تهدیدها می باشد. امتیاز ۱ هم نشان می دهد که استراتژی های موزون سازمان در استفاده از فرصتها و پرهیز از تهدیدات توانمند نبوده است.

با توجه به امتیاز نهایی به دست آمده از جدول ۳ (عدد ۲/٦٤ بزرگتر از ۲/٥ می باشد) شرکت مهندسی مبدل ها و منابع تغذیه جهاد دانشگاهی از لحاظ وضعیت محیط خارجی کلان شرایط نسبتا خوبی دارد.

جدول (٤): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی محیط صنعت (EFE)

ردیف	عوامل اصلی	ضریب وزنی	رتبه	نمره نهایی
	فرصت ها :			
۱	معتبرترین سازنده منابع تغذیه، در داخل کشور	۱۰	٤	٤۰
۲	رقابتی بودن با محصولات خارجی	۷	۳	۲۱
۳	سفارشی سازی و custom design بودن دستگاه های جهاد دانشگاهی	۹	۳	۲۷
٤	تعداد خریدارن ups های اداری رو به افزایش می باشد (ورود به بازارهای جدید)	۷	۱	۷
٥	تصویب قانون ممنوعیت واردات ups به کشور	۸	۲	۱٦
٦	سخت بودن موانع خروج از این صنعت	۷	۲	۱٤
۷	حیاتی بودن ups های صنعتی در صنایع نفتی و گازی و نیروگاهی	۸	۳	۲٤
۸	امتیاز برگزاری سفرهای علمی – تفریحی خارج از کشور برای جهاد دانشگاهی	٦	۲	۱۲
	تهدیدها :			
۹	قیمت بالاتر نسبت به محصولات داخلی	۱۰	٤	٤۰
۱۰	رقابت شدید بین تأمین کنندگان و وجود رقبای قدرتمند و با سابقه اروپایی	۷	۳	۲۱
۱۱	وابستگی زیاد به صنایع نفت و گاز	٦	۲	۱۲
۱۲	دسترسی راحت به کانال های توزیع و فروش	٥	۳	۱٥
۱۳	استفاده فروشندگان خارجی از دمپینگ	۳	۳	۹
۱٤	جذابیت خریدهای خارجی برای شرکتهای داخلی بعلت سفرهای خارجی	٤	۲	۸
	جمع	۱۰۰		۲/٦٦

با توجه به امتیاز نهایی به دست آمده از جدول ٤ (عدد ٢/٦٦ بزرگتر از ٢/٥ می باشد) شرکت مهندسی مبدل ها ومنابع تغذیه جهاد دانشگاهی از لحاظ وضعیت محیط خارجی صنعت شرایط نسبتا خوبی دارد.

۳,۴. تجزیه وتحلیل ماتریس قوت ها ، ضعف ها ، فرصت ها و تهدیدات (SWOT)

تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. حروف SWOT که ، ابتدای کلمات Strength به معنای قوت ، Weaknessبه معنای ضعف، Opportunityبه معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است. ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است.

روش تجزیه و تحلیل SWOT به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله قبل شناسایی شده اند مورد تحلیل قرار داده و استراتژی‌های متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در مدل SWOT پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده و نوشتن آنها در سلول‌های مربوطه به خود بر حسب ترتیب امتیاز وزن دار از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌گردد. بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژیST ، WT، WOو SO می‌شود.

- استراتژی‌های SO : در اجرای استراتژی‌های SO می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود.
- استراتژی‌های WO :هدف از استراتژی‌های WO این است که از مزیتهایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.
- استراتژی‌های WT :هدف در اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط قوت و ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.
- استراتژی‌های ST :در این نوع استراتژی تلاش می‌گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد.

جدول (۵) : ماتریس SWOT برای جهاد دانشگاهی علم و صنعت ایران

عوامل داخلی / عوامل محیطی	S	W
	۱-مدیران ارشد سازمان از توانائی خوبی برخوردارنند. ۲-خدمات سریع وارزان نسبت به رقبای خارجی یک ویژگی ممتاز سازمان است. ۳-اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت. ٤-بخش تحقیق وتوسعه قوی وکارآمد. ٥-اجرای سیستم حسابداری صنعتی و قابل قبول بودن نسبت های مالی ٦-اجرای سیستم اتوماسیون اداری ۷-مهندسی فروش و بازار یابی قوی	۱-بهره وری پائین و عدم اجرای سیستم موثر تولید وعملیات ۲-محدویت فضای تولید وانبار مواد اولیه ۳-عدم تجزیه و تحلیل کیفی و کمی رقبا ٤-نبودن استراتژی مدون در سازمان ٥-عدم اجرای سیستم موثرپرداخت پاداش ٦-عدم پرداخت سود مستقیم به هر بخش سازمان ویک کاسه کردن درامد همه بخش ها
۱-تحریم های بین المللی ۲-نرخ پائین بهره بانکی برای صنعت ۳-افزایش تقاضای داخلی بعلت سرمایه گذاری های هنگفت در بخش انرژی ٤-جمعیت جوان کشور ، نیروی فراوان متخصص و تحصیل کرده ٥-شرکت های دولتی موظف به تهیه محصولات مورد نیاز خود از بازار داخل هستند ٦- رکود جهانی وپائین آمدن قیمت ها و امکان خرید خارجی از طریق یوزانس ۷-ارتباط نزدیک با دانشگاه بعنوان تامین کننده نیروهای متخصص ۸-معتبر ترین سازنده منابع تغذیع در داخل کشور ۹- رقابتی بودن با محصولات خارجی ۱۰- سفارشی سازی و custom design بودن دستگاه های جهاد دانشگاهی ۱۱- تعداد خریدارن ups های اداری رو به افزایش می باشد (ورود به بازارهای جدید) ۱۲- تصویب قانون ممنوعیت واردات ups به کشور ۱۳- سخت بودن موانع خروج از این صنعت ۱٤- حیاتی بودن ups های صنعتی در صنایع نفتی و گازی و نیروگاهی ۱٥-امتیاز سفرهای علمی-تفریحی از طرف برخی شرکت های خارجی	**استراتژی های SO** ایجاد نمایندگی های خدمات پس از فروش بخصوص در مناطق نفت خیز کشور(S2,O5,O9) توسعه فضا و قدرت تولید بالا و تمرکز برمناقصات بزرگ (O4,O3,O5,S1,S4, O1,O2,S7) اجرای مدیریت کیفیت جامع به دنبال اجرای موفقیت آمیز سیستم مدیریت کیفیت با استفاده از نیروی متخصص دانشگاهی(S3,O7) کاهش هزینه های قیمت تمام شده و تولید محصولات رقابتی در سطح بازار (S5,S7S,O9,O10)	**استراتژی های WO** خرید زمین و ساخت واحد جدید تولید با استفاده از تسهیلات بانکی(O2,O3,O11,O5, W2) استفاده از اساتید دانشگاه بعنوان مشاور جهت بالا بردن بهر وری واجرای روش نوین تولید و تدوین استراتژی(W1,O7,O4, W4) اعزام پرسنل به سفر های خارج از کشور بعنوان پاداش(W5,O15)

O

۱-تحریم های بین المللی ۲-محدویت فضای تولیدوعدم قرارگرفتن کارگاه تولیدی در شهرک صنعتی ۳-تورم و بی ثباتی در قیمت ها و نرخ ارز ٤- رشد اقتصادی ٥- جذب نیروهای متخصص داخل شرکت توسط شرکتهای دیگر ٦- رابطه مستقیم تنش های سیاسی و بین المللی در منطقه حساس خاورمیانه و خلیج فارس با میزان ریسک سرمایه گذاری در بخش نفت و گاز توسط سرمایه گذاران خارجی ۷- تامین کنندگان داخلی مانند تابلو سازان بسیاربی نظم هستند ۸- قیمت بالاتر نسبت به محصولات داخلی ۹- رقابت شدید بین تأمین کنندگان و وجود رقبای قدرتمند و با سابقه اروپایی ۱۰-وابستگی زیاد به صنایع نفت و گاز ۱۱- دسترسی راحت به کانال های توزیع و فروش ۱۲-جذابیت خریدهای خارجی،برای شرکتهای داخلی، بعلت سفرهای خارجی ۱۳-استفاده فروشنگان خارجی ازدمپینگ	**استراتژی های ST** توسعه فضای انبار وخرید قطعات اولیه تولید از خارج(T1,T3,S5) استفاده از ویژگی ممتاز سازمان در ارائه سریع و ارزان خدمات پس از فروش بوسیله واحد فروش برای داشتن مزیت رقابتی در مقابل قیمت پائین محصولات خارجی(T3,T4,T13,S7,S2) سرمایه گذاری جدید در ساخت تابلو های برق (S5,T7) طراحی محصولات جدید با تکنولوژی جدید ساخت(,S4,T9)	**استراتژی های WT** ساخت یک واحد تولیدی در شهرک صنعتی (W2,T2) اجرای سیستم پرداخت پاداش بر اساس بهره وری واختصاص بخشی از سود هر پروژه به کارکنان(W1,W5,T12,T5) ایجاد مدیریت استراتژیک وتدوین استراتژی واهداف بلند مدت(W3 W4,T13)

۵. نتیجه‌گیری

باتوجه به ماتریس (SWOT) استراتژی های پیشنهادی را می توان اینگونه بیان کرد.

- استفاده از تسهیلات بانکی با بهره پائین و ساخت یک واحد تولیدی در شهرک صنعتی
- ایجاد نمایندگی خدمات پس از فروش در مناطق نفت خیز کشور
- سرمایه گذاری جدید جهت ساخت تابلو های برق (وارد شدن در صنایع فلزکاری)
- پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع
- توسعه محصول و طراحی محصولات جدید برای جلوگیری از مهندسی معکوس
- ایجاد مدیریت جدید استراتژیک در سازمان و تحلیل رقبا
- پرداخت پاداش متناسب با بخشی از سود و اعزام تشویقی کارکنان به خارج

۱،۵. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

- مزیت رقابتی

در حال حاضر سازمان با توجه وفاداری مشتریان و داشتن خدمات پس از فروش مناسب در وضیت مناسبی است.چنانچه سازمان خواهان افزایش مزیت رقابتی باشد باید با کنترل تامین کنندگان اولیه و افزایش بهره وری و کاهش قیمت از موقعیت مناسب تری برخوردار گردد.

- توان مالی

در حال حاضر با توجه به رکود اقتصادی حاکم نسبت های مالی سازمان مناسب است و با توجه به تسهیلات مناسب بانکی سازمان می تواند از این موقعیت برای بالا بردن توان مالی خود استفاده نماید.

- ثبات محیط

مهم ترین مسئله در این بخش تحریم های بین اللملی است .با این حال تحریم ها همانگونه که برای صنایع داخلی بحساب می آیند موجب شکوفائی صنایع در سایه حضور کم رنگتر رقبای خارجی می شود.با توجه به سرمایه گذاری مناسب در بخش نفت و ادامه روند سرمایه گذاری تا چندین دهه آینده صنعت ساخت منابع تغذیه از ثبات نسبی مناسبی برخوردار است.

- توان صنعت

با توجه به اینکه ساخت منابع تغذیه ارتباط مستقیم با صنعت نفت دارد و در حال حاضر صنایع نفت و پتروشیمی صنایع برتر کشور محسوب می شوند ،سازمان در این رابطه از موقعیت خوبی برخوردار است.

ثبات محیط (ES)	
تغیرات فناوری	-٥
نرخ تورم	-٣
تغییر در تقاضا	-٢
قیمت محصولات شرکت رقیب	-٤
تحریم های بین اللملی	-٥
کشش تقاضا نسبت به قیمت	-٣
مجموع	-٢٢
میانگین	-٣,٦٦

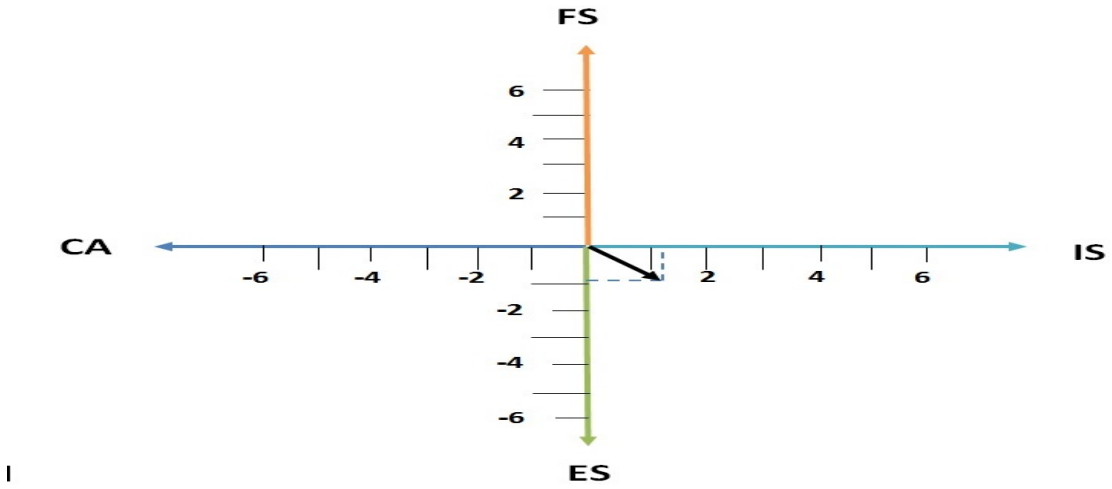
توان صنعت (IS)	
توان بالقوه رشد	٥
توان سود اوری	٤
ثبات مالی	٤
مهارت در فناوری	٥
استفاده بهینه از منابع	٣/٥
بهره وری،استفاده بهینه از ظرفیت	٢
مجموع	٢٣,٥
میانگین	٣,٩١

توان مالی (FS)	
بازده سرمایه	٢
اهرم مالی	٣,٥
قدرت نقدینگی	٣
سرمایه در گردش	٤
جریان نقدی	٢
خطر های ناشی از تجارت	٢
مجموع	١٦,٥
میانگین	٢,٧٥

مزیت رقابتی (CA)	
سهم بازار	-١
کیفیت محصول	-٢
چرخه حیات محصول	-٢
وفاداری مشتری	-٢
توان بهره برداری از رقابت	-٣
دانش فنی	-٣
اعمال کنترل بر عرضه کنندگان	-٥
مجموع	-١٨
میانگین	-٢,٥٧









شکل (۱) : استراتژی ها در مدل SPACE

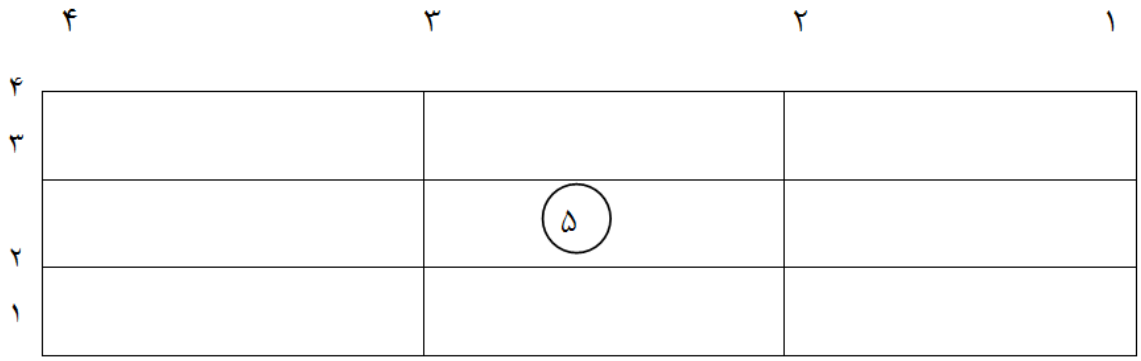
۱،۱،۵. استراتژی های رقابتی

- ✓ رسوخ در بازار
- ✓ یکپارچگی(افقی ،عمودی)
- ✓ توسعه بازار
- ✓ مشارکت
- ✓ توسعه محصول

۲,۱,۵. ماتریس عوامل داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (محور افقی)

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (محور عمودی)



نتیجه : باتوجه به قرار گرفتن در منطقه شماره ۵، استراتژی های حفظ و نگهداری وضع موجود کنونی برای شرکت پیشنهاد می گردد که شامل ۱- استراتژی توسعه محصول ۲- استراتژی رسوخ در بازار می باشد. پس با تمرکز بر استراتژی های موجود در ربع چهارم نمودار SPACE که همان استراتژی رقابتی می باشد می توان در جهت دستیابی به اهداف و آرمان سازمان گام نهاد.

۲,۵. ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی(QSPM)

یکی از روشها و تکنیک‌های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق استراتژی استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی یا QSPM می‌باشد. در این روش که در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد مشخص می‌گردد که کدامیک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده امکان پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید. در ستون اول ماتریس فهرست عوامل استراتژیک بیرون سازمان شامل کلیه تهدیدها و فرصت‌ها و عوامل استراتژیک درون سازمانی شامل کلیه ضعف‌ها و قوت‌ها آورده می‌شود. این عوامل عیناً از ماتریسهای IFE و EFE آورده می‌شود. در ستون دوم امتیاز وزن دار یا موزن هر عامل استراتژیک عیناً از ماتریس IFE و EFE استخراج و درج می‌شود. در ستون‌های بعدی انواع استراتژی هایی که از ماتریس SWOT بدست آمده و شامل استراتژی‌های چهارگانهWO ، ST، WT و SO می‌باشد آورده می‌شود. هر یک از ستونهای مربوط به انواع استراتژی‌ها به دو زیر ستون تقسیم می‌شود. یکی زیر ستون AS و دیگری زیر ستون .TAS در ستون AS امتیاز جذابیت داده می‌شود، به این ترتیب که هر عامل استراتژیک را با استراتژی مورد نظر می‌سنجند و به آن امتیاز می دهند.

امتیازهای جذابیت به صورت زیر است:

امتیاز ۱ = جذاب نمی باشد.

امتیاز ۲ = تا حدودی جذاب می‌باشد.

امتیاز ۳ = در حد قابل قبول جذاب است.

امتیاز ٤ = جذابیت بالایی دارد.

امتیازات ستون دوم را در امتیاز جذابیت ضرب نموده و امتیاز کل جذابیت در ستون TAS درج شده و نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از عوامل بر استراتژی مورد نظر می‌باشد.جمع امتیازات TAS در ردیف پایین جدول محاسبه می‌شود که این عدد همان امتیاز اولویت استراتژی می‌باشد. به این ترتیب گزینه‌های مختلف استراتژی یک سازمان با مقدار عددی تعیین اولویت شده و با یکدیگر قابل مقایسه خواهد بود.

ردیف	عوامل اصلی	ضریب وزنی	استراتژی رسوخ در بازار		استراتژی توسعه محصول	
			نمره	نمره نهایی جذابیت	نمره	نمره نهایی جذابیت
	فرصت ها :					
۱	تحریم های بین المللی	۱۰	٤	٤۰	۲	۲۰
۲	نرخ پایین بهره بانکی برای صنعت	۷	۲	۱٤	۳	۲۱
۳	افزایش تقاضای داخلی بعلت سرمایه گذاری های هنگفت در بخش انرژی	٥	٤	۲۰	۲	۱۰
٤	جمعیت جوان کشور ، نیروی فراوان متخصص و تحصیل کرده	۹	۲	۱۸	۳	۲۷
٥	شرکت های دولتی موظف به تهیه محصولات مورد نیاز خود از بازار های داخلی هستند	۸	۳	۲٤	۱	۸
٦	رکود جهانی و پایین آمدن قیمت ها و امکان خرید مواد اولیه خارجی از طریق یوزانس	۱۰	۳	۳۰	۲	۲۰
۷	ارتباط نزدیک با دانشگاه به عنوان تامین کننده	۸	۱	۸	۲	۱٦

	نیروهای متخصص					
۸	معتبرترین سازنده منابع تغذیه، در داخل کشور	۱۰	۲	۲۰	۲	۲۰
۹	رقابتی بودن با محصولات خارجی	۷	۲	۱٤	۱	۷
۱۰	سفارشی سازی و custom design بودن دستگاه های جهاد دانشگاهی	۹	۲	۱۸	۱	۹
۱۱	تعداد خریدارن ups های اداری رو به افزایش می باشد (ورود به بازارهای جدید)	۷	۳	۲۱	۳	۲۱
۱۲	تصویب قانون ممنوعیت واردات ups به کشور	۸	۲	۱٦	۱	۸
۱۳	سخت بودن موانع خروج از این صنعت	۷	۱	۷	۱	۷
۱٤	حیاتی بودن upsهای صنعتی در صنایع نفتی و گازی و نیروگاهی	۸	۲	۱٦	۱	۸
۱۵	امتیاز برگزاری سفرهای علمی – تفریحی خارج از کشور برای جهاد دانشگاهی	٦	۳	۱۸	۲	۱۲
ردیف	عوامل اصلی	ضریب وزنی	استراتژی رسوخ در بازار		استراتژی توسعه محصول	
			نمره	نمره نهایی جذابیت	نمره	نمره نهایی جذابیت
	تهدیدها :					
۱٦	تحریم های بین المللی	۱۰	۱	۱۰	۲	۲۰
۱۷	محدودیت توسعه فضای تولید و عدم قرارگرفتن کارگاه تولیدی در شهرک صنعتی	۷	۲	۱۸	۱	۹
۱۸	تورم و بی ثباتی در قیمت ها و نرخ ارز	٦	۱	٦	۲	۱۲
۱۹	رشد اقتصادی	٦	۱	٦	۲	۱۲
۲۰	جذب نیروهای متخصص داخل شرکت توسط شرکتهای دیگر	٤	۲	۸	۳	۱۲
۲۱	رابطه مستقیم تنش های سیاسی و بین المللی در منطقه حساس خاورمیانه و خلیج فارس با میزان ریسک سرمایه گذاری در بخش نفت و گاز توسط سرمایه گذاران خارجی	۷	۱	۷	۲	۱٤
۲۲	تامین کنندگان داخلی مانند تابلوسازان بسیار بی نظم هستند	٤	۱	٤	۱	٤
۲۳	قیمت بالاتر نسبت به محصولات داخلی	۱۰	۲	۲۰	۱	۱۰
۲٤	رقابت شدید بین تأمین کنندگان و وجود رقبای قدرتمند و با سابقه اروپایی	۸	۲	۱٦	۲	۱٦
۲۵	وابستگی زیاد به صنایع نفت و گاز	٦	۱	٦	۱	٦
۲٦	دسترسی راحت به کانال های توزیع و فروش	۵	۲	۱۰	۱	۵

۲۷	استفاده فروشندگان خارجی از دمپینگ	٤	۱	٤	۲	۸
۲۸	جذابیت خریدهای خارجی برای شرکتهای داخلی بعلت سفرهای خارجی	٤	۲	۸	۱	٤

ردیف	عوامل اصلی	ضریب وزنی	استراتژی رسوخ در بازار		استراتژی توسعه محصول	
			نمره	نمره نهایی جذابیت	نمره	نمره نهایی جذابیت
	نقاط قوت :					
۱	مدیران ارشدسازمان ازتوانایی خوبی برخوردارند	۱۵	۱	۱۵	۱	۱۵
۲	خدمات سریع وارزان نسبت به رقبای خارجی یک ویژگی ممتاز سازمان است	۱۲	٤	٤۸	۲	۲٤
۳	اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت	٦	۳	۱۸	۲	۱۲
٤	بخش تحقیق و توسعه قوی و کارآمد	۱۰	۲	۲۰	۱	۱۰
٥	اجرای سیستم حسابداری صنعتی وقابل قبول بودن نسبت های مالی	۸	2	۱٦	1	۸
	نقاط ضعف :					
٦	بهره وری پایین وعدم اجرای سیستم موثر تولید وعملیات	۱۰	۲	۲۰	۲	۲۰
۷	محدودیت فضای تولید و انبار مواداولیه	۱٦	۲	۳۲	۱	۱٦
۸	عدم تجزیه وتحلیل کیفی وکمی رقبا	۷	۱	۷	۲	۱٤
۹	نبودن استراتژی مدون در سازمان	٦	۳	۱۸	۲	۱۲
۱۰	عدم اجرای سیستم موثر پرداخت پاداش	۱۰	۲	۲۰	۱	۱۰
	جمع نمره های جذابیت	۱۰۰		٦۲۱		٤۸۹

نتیجه : باتوجه به امتیازات بدست آمده در ماتریس QSPM و نمره جذابیت بدست آمده از استراتژی های مورد معامله و باتوجه به شرایط کنونی حاکم بر بازار و محصول تولیدی طبیعی است که استراتژی رسوخ در بازار مناسب تر و اجرای آن با ریسک کمتر و سودآوری بیشتر می باشد.

منابع

علی احمدی،علیرضا.فتح ا..،مهدی.تاج الدین،ایرج(۱۳۹۷)"نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک با رویکرد روش شناسانه" انتشارات تولید دانش.

امیر کبیری،علیرضا (۱۳۷۷) "مدیریت استراتژیک" انتشارات ملک.

اشرف افخمی،علی،(۱۳۷٤) "مدیریت استراتژیک در برنامه های توسعه"،سازمان مدیریت صنعتی.

اوکانر، بلانچارد (۱۳۸۱) "مدیریت از راه ارزش ها" ،حمید رضا فرتوکزاده، نشر فرا.

رحمان سرشت ، محبعلی(۱۳۷۳) "مدیریت استراتژیک کاربردی"، دانشگاه علامه طباطبایی.

میرغفوری،حبیب اله، ۱۳۸٦، تدوین استراتژی موسسات آموزشی غیرانتفاعی با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC)

انصاری،مریم، ۱۳۸۸، تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی(SWOT Analysis) دانشکده ی مدیریت در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

الفت، لعیا، خسروانی، فرزانه، جلالی، رضا (۱۳۸۹)، شناسایی و اولویت بندی ریسک پروژه بر مبنای استاندارد PMBOK با رویکرد فازی (مورد مطالعه: پروژه های ساخت تقاطع غیر همسطح در استان بوشهر)، مطالعات مدیریت صنعتی، سال هشتم، شماره ۱۹.

سلطانی، ا. و مرجانی، ت. (۱۳۹٤). جایگاه و اهمیت استراتژی پروژه در سازمان های پروژه محور. اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، به صورت الکترونیکی، موسسه پژوهشی البرز.

میرفخرالدینی، ح.، عندلیب اردکانی، د .و رضایی اصل، م .(1390) .به کار گیری فنون تصمیمگیری چند شاخصه جهت ارزیابی عوامل ریسک زنجیره ی تامین) مورد مطالعه :حوزه ی، (21)، فناوری اطلاعات بنگاه های کوچک و متوسط .فصلنامه مدیریت صنعتی.

نظری، ا.، فرصت کار، ا .و کیافر، ب .(1387) .مدیریت ریسک در پروژه ها، تهران :ریاست جمهوری، معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی.

هاتفی، م .(1386) .توسعه مدل یکپارچه ریسک پروژه ها با رویکرد طراحی معماری DSS پایان نامه دکتری مهندسی صنایع به راهنمایی سید محمد سید حسینی، دانشگاه علم و صنعت ایران.

عسگری، م.، صادقی شاهدانی، م .و سیفلو، س .(1395) .شناسایی و اولویت بندی ریسکهای پروژه های بالادستی نفت و گاز در ایران با استفاده از قالب ساختار شکست ریسک و تکنیک تاپسیس .فصلنامه پژوهش ها وسیاستهای اقتصادی.

نظری،ا .و جابری، م .(1394) .شناسایی ریسک پروژهها با رویکرد طراحی ساختار شکست ریسک مطالعه موردی :سازمان صنعتی پروژه محور. نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید دانشگاه علم و صنعت،

قادری , عبدالرحیم؛ علی رنجبر و علیرضا برازجانی، 1395 ، ارزیابی و مدیریت ریسک اسکله نفتی منطقه بوشهر با استفاده از روش FMEA ،دومین کنفرانس بین المللی یافته های نوین پژوهشی در شیمی و مهندسی شیمی، کنفدراسیون بین المللی مخترعان جهان(IFIA) .

Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Vol. 1). Hoboken, New Jersy: John Wiley & Sons.

Leamonth, M., & Harding, N. (2006). Evidence- based management: The very idea. public administration, 84(2), 245-266.

Farokhi, S., & Roghanian, E. (2018). Determining quantitative targets for performance measures in the balanced scorecard method using response surface methodology. Management Decision. 56 (9), 2006-2037.

Agarwal, R. Grass, W. and Pahl, J., 2012, Meta-Swot: introducing a new strategic planning tool, Journal of Business Strategy, Vol. 33, Issue. 2.

Carlsen, J. and Andersson, T., 2011, Strategic SWOT analysis of public and private organization, International Journal of Event and Festival Management, Vol. 2, Issue. 1, pp. 97-98.

Ali Kianifar ❋

Department of Management, Economics and progress engineering,

Iran University of Science and Technology (IUST), University St., Hengam St., Resalat Square, Tehran, Iran

Email: ali_kianifar@alumni.iust.ac.ir

*corresponding author

Hamed Behjati Fard

Department of Management, Economics and progress engineering,

Iran University of Science and Technology (IUST), University St., Hengam St., Resalat Square, Tehran, Iran

Email: h.behjatifard@gmail.com

Alireza Ali Ahmadia

Department of Management, Economics and progress engineering,

Iran University of Science and Technology (IUST), University St., Hengam St., Resalat Square, Tehran, Iran

Email: aliahmadia @iust.ac.ir

Elnaz sabzei

Department of Management and Economics

Islamic Azad University South Tehran Branch, Tehran Province, Tehran, Damavand St,

Email: elnaz_sabzei@yahoo.com

Strategic planning in JDEVS (Case Study: Converters & Power Supplies, JDEVS)

Abstract:

This article examines strategic planning methods in Iran's Science and Industry Academic Jihad Organization and examines the importance of using appropriate analytical tools to choose effective and efficient strategies. In this research, the factors affecting the organization's readiness to implement strategic planning were identified and then these factors were analyzed using the opinions of 10 experts. For this purpose, a questionnaire was prepared based on the Likert scale. The average points obtained indicate that our organization is ready to start the strategic planning process. In this regard, first, the quantitative strategy planning matrix (QSPM) is examined as one of the important analytical tools. Then, using the information collected from SWOT analysis and other analytical methods, the QSPM matrix helps the Iranian Science and Technology Academic Jihad Organization to choose appropriate and efficient strategies based on the prioritization of internal and external factors. These choices are usually made based on the importance and proper weighting of each strategic factor and help the organization to manage its resources more optimally and focus on the strategies that have the greatest impact on improving the performance and growth of the organization. This article is studied from a theoretical and practical point of view, and case studies of the use of the QSPM matrix in the Organization of Academic Jihad of Science and Industry of Iran are also presented. These studies show that the use of QSPM can help organizations in choosing and implementing effective and efficient strategies. and improve their performance.

Keywords: strategic planning, internal factors evaluation matrix (IFE), external factors evaluation matrix (EFE), SWOT, QSPM